

# 運用預算節點理念、 強化主財管理效能

●黃劍雄

## 壹、前言

政府預算是一國政府為達成施政目標，所擬定政事收支計畫之財務表達，亦為政府在會計年度內可支用經費的授權，劉立倫（民國 94 年）曾論及政府預算具有監督行政、法律保障、財務統制、行政管理、資源配置、經濟穩定與發展等各面向機能。除可反映當前政治思想、財務情形與管理觀念，更是維持政府組織運作與推行各項施政所必須。然由於預算從預測、編製、審議、分配、執行、管制，乃至辦理決算，所涉及範圍非常廣泛且複雜，因此世界各國為達到國家資源得以有效規劃及管控之目的，都依個別組織體系設計一套預算制度據以執行。

我國政府組織依據「憲法」為五權分立之政治體制，由行政、立法、司法、考試、監察五權分立來保障人民政權內涵、規範政府治權行使，而國家安全又為一切發展的基礎，憲法第 137 條

中亦清楚闡明我國防武力建構之目的為：保衛國家安全、維護世界和平。為確保國防施政目標得以達成，就需以國防經費為其基礎，是以，本研究將研究主題聚焦於辦理國防事務所需預算之討論上，強調主財管理功能的重要性，並從運用國防經費之節點中（如工程、採購、委製、土地徵購及研發經費案件）發掘其基礎理念加以強化，使節點管制理念、主財管理功能、建軍備戰目的緊密連結精進。

本文以「運用預算節點理念、強化主財管理效能」為題，依次介紹預算制度及內涵、探討預算節點作業理念、分析與討論主財管理功能，並藉由先進、前輩之研究論述及相關議題之分析討論，略以形成結論，期為是類研究範疇之參考。

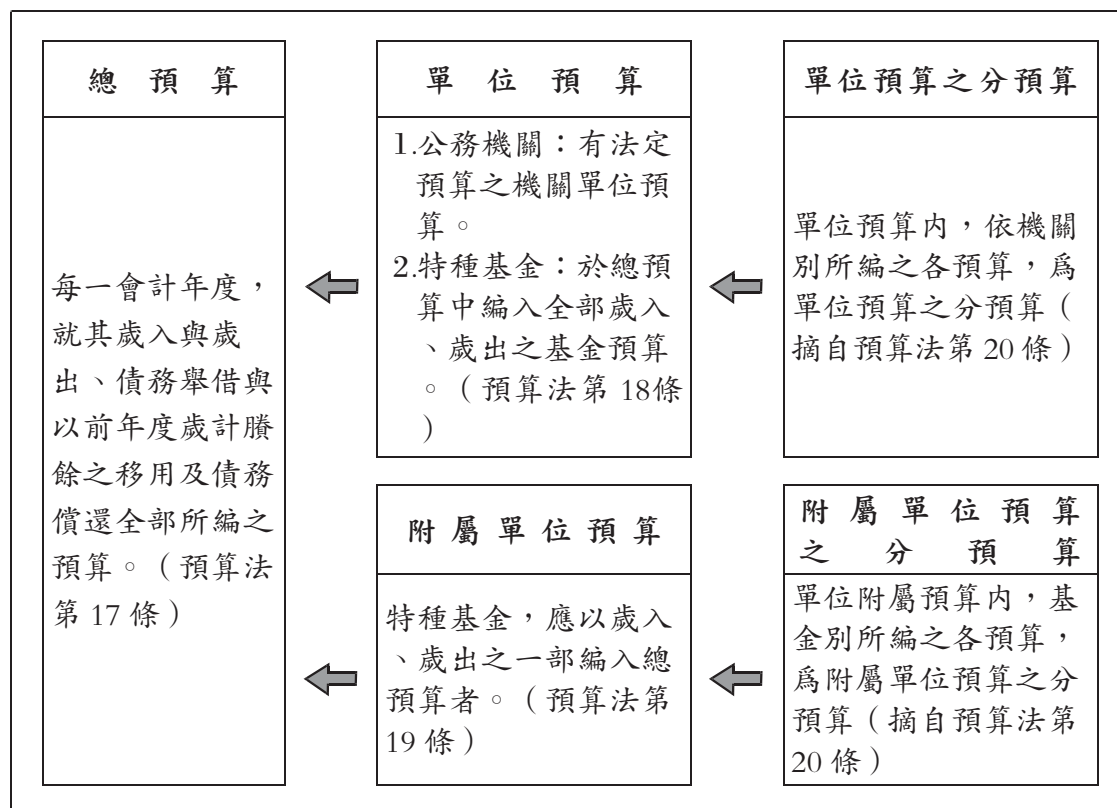
## 貳、預算制度及內涵

### 一、政府預算的意義

依預算法第一條第一款規定：預算以提供政府於一定期間完成作業所需經費為目的。同法第一條第二款：預算之編製及執行以財務管理為基礎，並遵守總體經濟均衡之原則。是以，政府預

算係國家在一定期間內，依據施政目標及方針，經評估國家總體資源與人民賦稅能力後，將政府施政計畫作貨幣性之財務表達。按不同單位層級將政府預算分類如圖一：

圖一 預算層級結構圖



資料來源：本研究整理

## 二、預算制度演進

預算制度的演進是為政治與經濟相互作用下的產物，從早期僅重視支出項目控制的「傳統預算制度」（或稱行政預算制度），至後續的績效預算制度、設計計畫預算制度、零基預算制度、

總體預算制度及企業預算制度，不同的預算制度有其個別著重項目與管理需求，各級政府體系或民間公司亦依其作業特性採取不同預算制度，本報告參考黃道淵（民國 94 年）整理方式，從哲學基礎、中心目的等 11 個面向比較如表一：

表一 各種預算制度比較表

| 種類<br>特質 | 傳 統<br>預算制度   | 績 效<br>預算制度   | 設計計畫<br>預算制度 | 零 基<br>預算制度          | 總 體<br>預算制度   | 企 業 化<br>預 算 制 度 |
|----------|---------------|---------------|--------------|----------------------|---------------|------------------|
| 哲學基礎     | 功能導向          | 工作導向          | 計畫導向         | 計畫導向                 | 平衡導向          | 使命與顧客<br>導 向     |
| 著 眼 點    | 投 入           | 產 出           | 產 出          | 投 入 及<br>產 出         | 投 入 及<br>管 制  | 產出或結果            |
| 中心目的     | 監督控制          | 管理評核          | 目標設計         | 計畫設計                 | 計畫管制          | 績 效 評 核          |
| 時間層面     | 短 期           | 短 期           | 長 期          | 長 短 期<br>兼 顧         | 長 短 期<br>兼 顧  | 長短期兼顧            |
| 預算抉擇     | 增量選擇          | 單元選擇          | 目標選擇         | 計畫抉擇                 | 目 標 及<br>理 性  | 單位及目標            |
| 偏重人才     | 會計人員          | 管理人員          | 規劃分析<br>人 員  | 規劃分析<br>及 管 理<br>人 員 | 高階管理<br>人 員   | 高階管理<br>人員及稽核員   |
| 決策流向     | 由下而上          | 由下而上          | 由上而下         | 由下而上                 | 集中、由<br>上 而 下 | 雙 向 溝 通          |
| 資訊重心     | 用途及業<br>務 類 別 | 單位別或<br>部 門 別 | 目標分類         | 計畫分類                 | 收支分類          | 計 畫 及<br>單 位 分 類 |
| 程序重點     | 執 行           | 編 製           | 編 製 前        | 編製前及<br>編 製 時        | 編 製 前         | 編 製 前 及<br>執 行 後 |
| 控制中心     | 中央集中          | 執行單位          | 執行單位         | 決策單位                 | 決策單位          | 決 策 及<br>執 行 單 位 |
| 預算數字     | 固 定           | 彈 性           | 彈 性          | 彈 性                  | 彈 性           | 彈 性              |

資料來源：黃道淵，政府特殊部會之公共財務管理—國防預算制度變革之研究，五南文化，民國 94 年，第 74 頁。

### 三、國防預算體系

根據「國防法」及「國防部組織法」：國防部主管全國國防事務，應發揮軍政、軍令、軍備

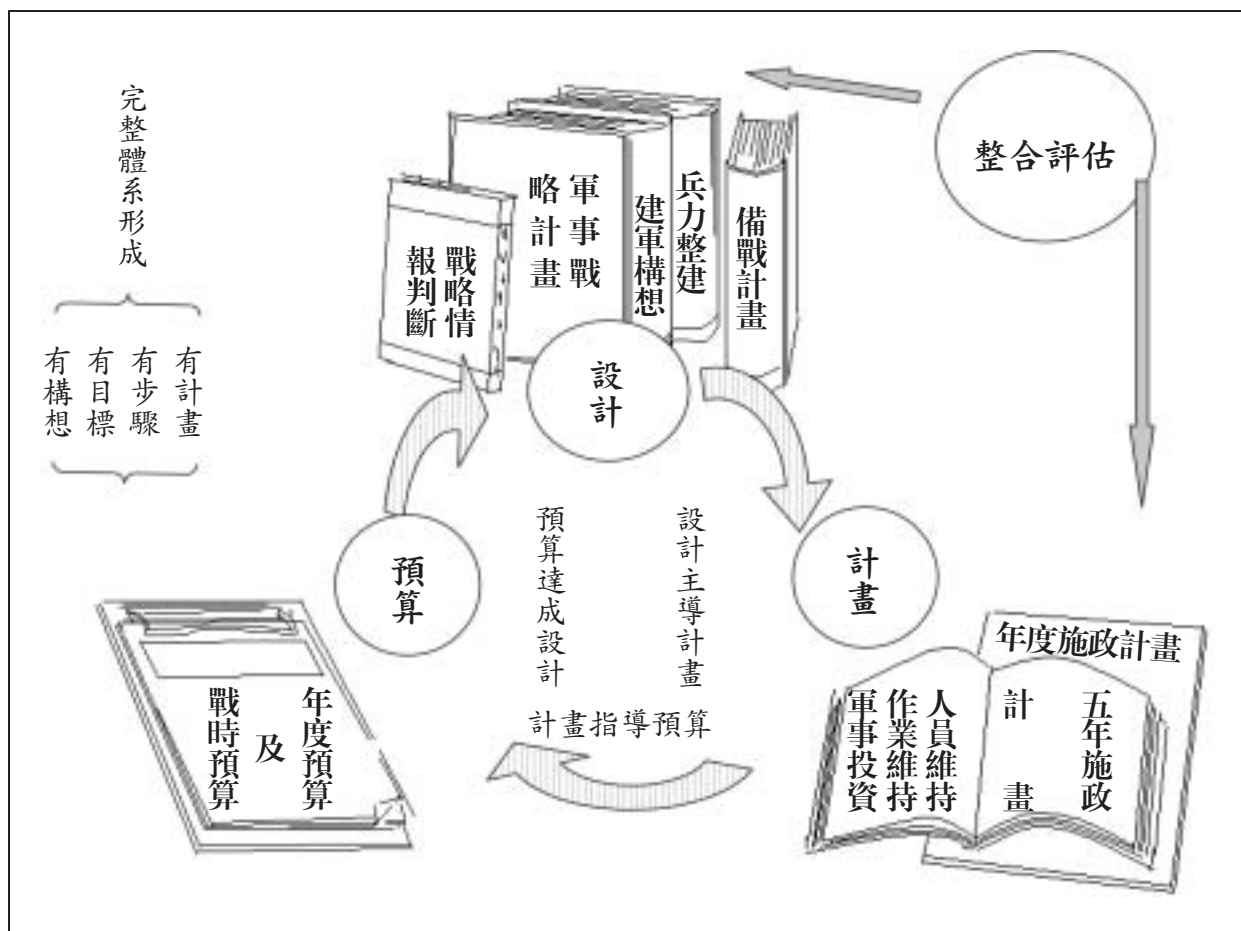
專業功能，本於國防之需要，提出國防政策之建議，並制定軍事戰略。其掌理事項為國防政策、軍事戰略之規劃、核議及執行事項，國防預算之編列及執行事項等 17 項事項。

參用「國軍計畫預算制度—軍事戰略計畫作為手冊」內容，我國國防預算體系係以計畫預算制度為之體用，其意義是注重長期性及整體性規劃，強調運用現代管理技術，使軍事戰略計畫、施政計畫與預算密切連貫配合，以便經濟有效分配運用各種資源的作業制度。在以設計指導計畫，計畫主導預算，預算支援計畫下達成預期之戰略目標；使國家目標—軍事戰略—兵力結構—資

源分配等密切配合，形成整體性之國防，其目的與基本架構如下：

- (一)密切配合國家目標。
- (二)明確設計國軍兵力整建目標。
- (三)研究分析有關備選方案，貫徹政策節約。
- (四)顯示未來五年之全般需求，分期貫徹執行。
- (五)確保戰略目標與資源相結合，並經濟有效運用國家資源。

圖二 國軍計畫預算制度基本架構圖



資料來源：國軍計畫預算制度—軍事戰略計畫作為手冊，民國 94 年，第 5 頁。

#### 四、預算原則與管理功能

政府預算是在一會計年度內，依據施政目標與方針，以財務管理為基礎，遵守總體經濟均衡原則，對政府施政計畫之財務表達。其範圍由財力預判、預算編製、立院審議、預算分配、執行、管制，乃至辦理決算，涉及範圍既廣且雜。為對主財管理功能進行整理與說明，逐次敘述預算原則、管理功能以下：

##### (一)預算原則

預算原則是反映當時政治思想、財政與管理概念所形成的基本規範，建立預算原則目的在於：指導預算籌編、表達、審議及執行，以作為各預算階段遵循依據（劉立倫，民國 94 年）。早期美國預算局長 Harald D. Smith 曾對預算提出 8 項原則：1.計畫原則：預算反映計畫；2.責任原則：機關首長的預算責任；3.報告原則：預算編製以財務及業務報告為基礎；4.適度性工具：說明預算執行的適當權力；5.多元程序：預算編製依職能業務不同分別編列；6.適當裁量原則：行政單位在執行預算過程中有適當行政裁量空間；7.適應彈性原則：預算架構中應有適度彈性規定；8.協調原則：中央政府預算與下級單位應保持聯繫與協調合作。

林立忠、劉立倫（民國 85 年）亦提出預算的 5 項原則與「成本效益」前提：1.同質性比較原則：在橫斷面分析上，不同單位或組織間的比較功能；2.資本形成原則：能分別長期經濟效益與短期維持性的活動；3.目

標反映原則：反映運用財務資源與施政目標間之關聯性；4.一致性原則：指縱斷面之不同時點比較功能；5.活動關聯性原則：能反映真實作業活動性質。

##### (二)管理功能

王吉麟（民國 96 年）擘畫在有限資源前提下，如何平衡財務資源獲得與滿足軍事需求之課題上，強調國防財務管理工作「法定職掌專業化、管理功能效益化」的重要性，並說明國防財力管理應有「開源」、「節流」、「預測」、「回饋」功能，其內容摘要如下：

- 1.開源：活用特種基金預算靈活性，將各需求單位與基金執行單位形成「供需關係」，由單位將預算撥付作業基金，基金作業單位則提供產品或服務交付需求單位，以運用作業基金付出仍可收回特性藉資金孳息、餘款運用等方式增加國防預算運用額度。
- 2.節流：藉由「預算節點管制系統」及「預算分配、支用系統」，針對執行進度落後之單位、科目及個案進行管考，並將各項餘款運用情形納入管制，由國防部彙整餘款額度，嚴審各單位非計畫性需求，適時支援戰備急需。
- 3.預測：以三軍主戰兵力為標的，彙整人員維持、作業維持、支援成本等，依單位任務與所需預算之相關性進行研究，將各項標準成本模組化，以估測未來年度財力需求。



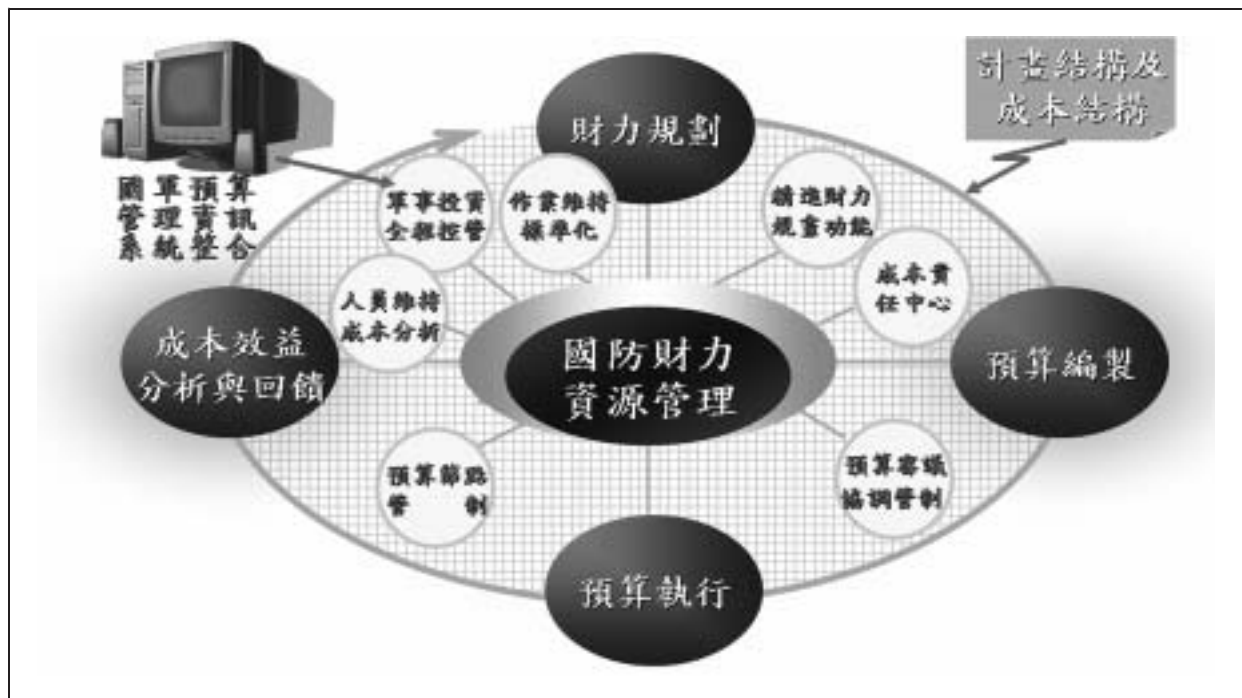
4.回饋：除發揮預防性審核與建置現金安全管理機制功能，並建構評核模式理論，以效能性審核之績效評量指標作為追蹤、查核施政成效之準據；另發展成本評估分析機制，有效發揮國防財務管理功能，支援管理決策作業。

若將主財管理功能聚焦於「歲計」業務上，蕭國強（民國 97 年）由國防財力資源管理核心價值（開源、節流、預測、回饋）延伸，於「從精進歲計業務功能談提升國防資源運用成效」報告中指出，國軍歲計業務應依循計畫預算制度「設計－計

畫－預算」流程，置重點於「財力規劃」、「節點管制」、「成本責任中心」及「管理資訊系統整合」等工作上。執行內容與關係架構整理如下：

- 1.財力規劃：持續精進長、中程財力指導策訂作為。
- 2.節點管制：銜接國防資源調整分配、預算籌編方針擬定。
- 3.成本責任中心與管理資訊系統整合：組織採購、工程、委製節點等軍備事務研討，輔以預算科目研修及管理資訊系統整合等作為。

圖三 主財管理功能之歲計類執行專案



資料來源：蕭國強，從精進歲計業務功能談提升國防資源運用成效，主計季刊第 320 期，民國 97 年，第 13 頁。

## 參、預算節點作業理念

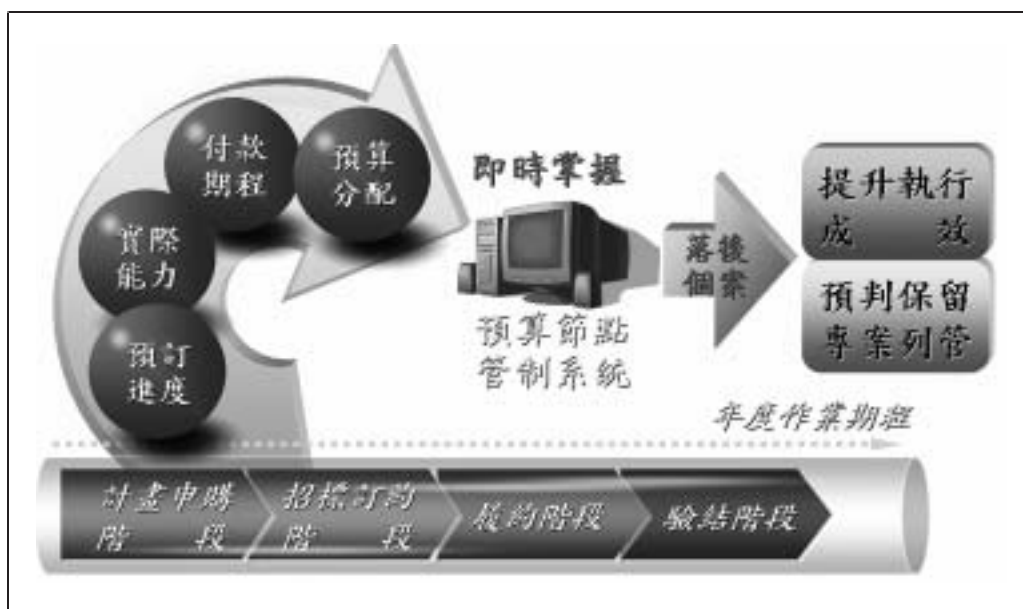
### 一、預算節點管制規定與其意涵

依據「國防部年度預算執行檢討、管制與考核作業規定」，預算節點係為強化本部各級單位年度內各項工程、採購、委製、土地徵購及研發經費等個案之預算管制作為，藉由建立作業節點，俾按規劃進度評核執行效能，以「精實預算分配節點」、「明確責任歸屬」，其檢討範圍為：(一)各單位年度預算執行情形；(二)年度奉核定之工程、購案及各項委製、土地徵購、研發經費等個案執行情形；(三)年度控管預算暨標（節）餘款運用執行情形。

在實施方面採：(一)每週擷取分析各單位預算支用狀況；(二)定期或不定期方式召開預算執行檢討會；(三)各項會報專案提報；(四)年度預算執行督訪實施（地）查證。

是故，所謂預算節點管制意涵主要是將年度內每筆預算，依施政項目與計畫期程建立作業節點（計畫申購、招標訂約及履約驗結等階段），以檢視作業期程是否充足，預算配置是否妥當。並透過節點管理功能，將潛藏於作業階段之窒礙，在計畫階段加以防杜改善；在年度執行過程中及早發現問題，採取合法、有效之解決方案；對不可抗力事件妥善管理，適時回饋作為後續年度編用參考，以提升主財管理效能，由計畫、執行、考核至回饋，與施政作業形成綿密體系，其作業流程圖解如下：

圖四 預算節點管制簡圖



資料來源：蕭國強，從精進歲計業務功能談提升國防資源運用成效，主計季刊第 320 期，民國 97 年，第 15 頁。

## 二、預算節點管制與風險管理

作業節點管制在行政三聯制「計畫」、「執行」、「考核」，乃至資訊回饋中，對管理作業進行全程管制，其作業理念與「風險管理」緊密切合，以下則就「風險管理理論」、節點管制與風險管理之關係略述如下：

### (一)風險管理理論

風險管理早生於 1930 年代經濟大蕭條時期，由保險業者運用於作業管理之中，至 1950 年代美國鋼鐵業大罷工與通用汽車意外事件後，「風險管理」一辭始為人所稱。在其定義上可簡略說明為：對風險（事故發生的不確定性與遭受損失的機會）的確認、分析及處理方式。其基礎概念中有四大原則：1. 不接受不必要風險；2. 適當的決策；3. 接受風險之權衡（當利益遠大損失時，接受風險）；4. 整合於所有階層之作業與計畫中。並設有六項步驟進行科學客觀分析，整理如下：

1. 危險識別：強調危險識別工具的運用，發覺根本成因，期以精確和早期發現，其作用重在偵測尚未尋求解決方案。
2. 風險評估：針對任務或行動的風險影響加以評估，並加以區分風險等級。
3. 分析風險控制：依「嚴重事件優先處理」之處理原則，發展全面性風險控制選項。
4. 風險控制決策：由正確層級人員，在適當時間內，依成本效益與任務特性執行風險控制決策。
5. 執行風險控制：由領導者、作業者各司其職控管風險。
6. 監督與檢討：衡量任務之有效性以及風險指標。

### (二)節點管制與風險管理

預算節點管制可為管理預算作業之風險管理作法，本報告依風險管理步驟檢視預算節點管制規定作法之目的、檢討範圍、實施方式、作業節點及考核標準，整理如下：

表二 風險管理與預算節點管制情形彙整表

| 項次 | 風險管理步驟 | 預算節點管制之風險管理分析                                            |
|----|--------|----------------------------------------------------------|
| 一  | 危險識別   | 年度內各項工程、採購、委製、土地徵購及研發經費脫離作業節點管制案件。                       |
| 二  | 風險評估   | 一、各單位年度預算執行情形。<br>二、年度奉本部核定之工程、購案及各項委製、土地徵購、研發經費等個案執行情形。 |
| 三  | 分析風險控制 | 三、年度控管預算暨標（節）餘款運用執行情形。                                   |



|   |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 四 | 風險控制決策 | 一、藉由財務單位「軍費櫃員系統」產生之支用資料檔，每週擷取分析各單位預算支用狀況。<br>二、按任務需要採定期或不定期方式召開預算執行檢討會：<br>(一)依業務性質類別檢討奉國防部核定之各項「工程」、「購案」、「委製」、「土地徵購」及「研發經費」等作業節點落後個案，分由各業管部門提報。<br>(二)為管制全案作業期程，掌握落後癥結，一般性檢討會由各軍司令部及國防部直屬單位主計、業務部門主管參加，並請國防部軍備局工營、採購、生產製造中心、中科院等受委託單位派員出席，另各預算科目主管聯參單位則視需要派員與會；因應任務實需臨時召開重大及年終預算執行檢討會由各軍司令部參謀長、直屬單位幕僚長（副主官）參加，國防部各局、司、室出席人員依需要另案簽核。 |
| 五 | 執行風險控制 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 六 | 監督與檢討  | 一、配合年度收支結束，以主計局帳務中心收支決算資料，及年度預算執行成效辦理評審。<br>二、獎勵：年度終了各單位預算執行進度須達 90% 以上，資本支出科目須達 95% 以上，卓有績效者。<br>三、懲處：全年度之計畫預算實際已執行進度落後達 20% 以上者，除不可抗拒之因素外，依年度計畫預算執行結果詳加檢討責任。                                                                                                                                                                       |

資料來源：本研究整理。

## 肆、主財管理效能分析與討論

管理效能可歸納為「開源」、「節流」、「預測」、「回饋」四個面向，如何從各個面向之管理功能及精進目標中加入「風險管理」概念，是本研究亟欲探討方向，以下就各項主財管理效能與風險管理關係討論如次：

### 一、風險管理與開源

所謂「開源」係運用特種基金預算靈活性，將國防預算支用單位與基金執行單位形成「供需關係」，由單位辦理預算撥付，基金提供產品及

服務，並藉運用基金付出仍可收回之特性以資金孳息、餘款運用等方式增加預算效益，然特種基金有何特性，其與風險管理關係若干，淺論如下：

#### (一)特種基金特性

國防部現有之特種基金有：國軍老舊眷村改建基金、國軍老舊營舍改建基金、國軍官兵購置住宅貸款基金、國軍生產及服務作業基金等。參考國防部主計局特種基金處針對特種基金之簡介說明，政府特種基金依據「中央政府特種基金管理準則」可分為：動本基金（資金來源全由公庫撥入）與留本基金（基金本金需保持完整，僅運用孳息或國庫

撥充數額供營業或作業使用)二種，其中國防部所管理之特種基金係為留本基金之作業基金，屬非用於營業者且具凡經付出仍可收回特性，在經營上需本自給自足之宗旨及受益付費之原則來達成其設置目的。

## (二)風險理念與基金運作

所謂基金為一獨立之財務、會計、企業個體，除有普通基金的公務預算，更有特種基金的作業基金；將公務預算單位與特種基金單位以顧客和生產者方式構連為一「供需關係」固可互惠互利，然供需關係之商品保固、保證，無法供應適值與適量標之物之賠償仍需按不同委託辦理情形予以風險評估。

另作業基金經營與財務調度充滿活潑性與靈活性，然與企業營運相仿基金經營仍有一定業務壓力與管理問題，如何解開學界對非營利事業部分的相關問題稱為黑箱（black box）之說，有賴作業基金設立標準作業程序（SOP）與非標準作業範圍之風險管理情境說明。再者，作業基金財務調度與管控亦是不可忽視的部分，如前些年醫療作業基金之聘僱人員設立人頭帳戶訛詐醫勤獎金事件，即凸顯作業簡化仍需有一定風險管理機制，才不至使作業人員使用相同手法詐取財物多年卻未察知。

## 二、風險管理與節流

經費節流為主財管理中不可或缺且十分重要的一環，國防部除以建置「預算節點管制系統」及「預算分配、支用系統」收集各項經費資源分配及使用情形，對各案項以節點管制系統全程管

控，使預算管制作法從單位至案項層層節制；另靈活標餘款運用、嚴審工程購案計畫編案等，亦可適時支援戰備急需。

在標餘款運用與風險識別工作上，依「國防部所屬單位預算調整作業規定」，各單位對不需支用計畫預算、組織調整預算餘額、審核減列支出及標餘款等辦理預算報繳，國防部則統籌有限國防資源（預備金、管制預算等），排定計畫優先順序，定期召開需求聯審作業調整預算下授，故其標餘款運用焦點在於「優先順序排列」中，按上列規定需求項目優先順序為：1.戰備整備需求；2.法律義務支出；3.重大危安與災損復原；4.彌補匯絀及物調款；5.改善官兵生活；6.其他，並將奉核後45天內尚未完成招（開）標作業、無法於年度內執行完成等列為檢討撤案之風險識別因子。

有關工程購案審查與風險管控關係中，聯勤司令部主計處於年度工程案件工作計畫及契約樣稿審查時，發現經常性審查意見一再重覆，顯見購案於送審監會辦前，單位未能先行完成審核作業，故該處參考自我檢查作法彙整年度各單位經常性缺失?態，對違約金計算基礎、詳細價目設算標準、是否明確律訂需求廠商資格等23項檢查內容，整理完成「工程案執行檢查項目表」要求各單位於工程案件會辦審核時，一律檢附並勾選檢查要項表，俾利各案執行順遂。

## 三、風險管理與預測

預測乃就現有知識、技術，配合情境因素之發展，以估測未來不確定情況下之可能結果。其工作本身就是一種風險的評估，民間財務預測以

VaR 成為產業衡量市場風險的標準與風險管理的工具（林意雯，民國 92 年）。國防財力預測則是對未知（或部分未知）之未來國家可用資源之掌握，預測者須能區分控制變數及不可控制變數，釐清其關係型態，建立預測或判斷之基本模式（黃道淵，民國 92 年）。

關於影響國防預算因素之國內、外學術研究衆多，就其研究內容而言，相關文獻本身就自成一系列之研究主題。如以影響我國國防預算額度之研究進行粗略回顧：馬君梅與葉金成（民國 84 年）以迴歸與系統動態兩種分析方式進行實證，提出經濟成長率在 7% 以上時，國防預算可獲得充分供給並趨於合理結構。劉立倫與翁慈清（民國 94 年）整合過去研究發現國防預算變動以滿足現有戰力為主要依據，其他外在因素（如軍事威脅、供給層面）僅具修正與調節之間接影響。劉立倫、費吳琛、潘俊興（民國 88 年）運用時間序列模型（ARIMA 轉換函數）對 1951 至 1998 年的國防預算進行研究，發現 GDP 為影響國防預算之重要變數。而近來之文獻更具焦於國防預算額度佔國內生產毛額（GDP）比率上（如郭國誠等，民國 95 年；傅澤偉與葉育辰，民國 96 年）。綜之，有關影響未來年度國防財力供需因素略以：

- (一) 整體經濟環境情勢及國內生產毛額（GDP）多寡。
- (二) 敵對國家軍事威脅程度。
- (三) 政府當前財務收支狀況及未來趨勢。
- (四) 政治協商能力與政府概算額度分配情形。
- (四) 重要武器裝備規劃與籌建所需。

#### 四、風險管理與回饋

主財管理之「回饋」功能主要在發揮預防性審核、建置現金安全管理及成本評估分析機制等，以作為查核施政成效之準據，支援管理決策作業。在成本評估分析部分，於資料彙集階段需結合預算（含編製、分配、執行）、會計、資訊等作業互為運用、彼此配合使能得出分析所需真實資料；若論及評估分析，則端視決策者閱報需求以科學方法加以統計，以就實證結果參考有關理論（如決策、風險管理理論）加以討論、建議。

在發揮預防性審核、建置現金安全管理部分，丁天（民國 96 年）曾以「風險管理導入內部審核工作」為題進行探討，建議善用「風險評估」、「控制與監督」及「風險回應」等概念，提升現行內部審核作業能力，整理其所論內容摘要如下：

- (一) 在風險評估方面：須充分瞭解組織職掌、任務特性、施政重點，可能衍生風險之危害性、發生率，以設定審核之方向，藉此有利於風險之預測與防範。
- (二) 在控制與監督方面：國防部推行的「自我檢查」機制可阻絕單位內大部分的風險，並考量左列要素執行內審：1. 由誰實施檢查；2. 那些人必須接受檢查；3. 有那些風險必須納入檢查；4. 檢查結果應如何處置；5. 檢查不實或虛偽應負的責任。
- (三) 在風險回應方面：將內審工作角色由以往「查弊性質」轉型為為監督工作流程改造制度之精進者角色，以提供各單位解決管理問題具體可行的方法，顯示內部審核功能之價值深度。

## 伍、結 論

爲使國防預算得以順利支援國軍建軍備戰所需經費，國防部自財力預判、預算編製、預算執行、預算控制、辦理決算等作業流程制定了一系列完善且周全之法律規章、作業規定與命令解釋，其中從預算支用行爲進行管制，參考單位實際作業型態、採購法規、預算法令等則訂有「國防部年度預算執行檢討、管制與考核作業規定」乙種，爲各項經費運用節點管制之規範。

預算節點管制在行政三聯制「計畫」、「執行」、「考核」，乃至資訊回饋中進行全程管制，其作業理念與「風險管理」之危險識別、評估、監督與檢討之步驟緊密切合，故所謂「預算節點理念」則應以「風險管理」理論進行分之。再談及延伸其工作理念來強化主財管理功能，則不得說明「開源」、「節流」、「預測」、「回饋」對管理功能之重要性。將風險管理理念運用於管理功能中，爲本文研究分析主軸，在開源與風險管理方面，建議作業基金運作需視國防預算核撥與特種基金單位產品交付個案進行風險評估，特種基金之財務運作亦需有風險控制概念。

在節流與風險管理討論裡，善用標餘款運用之風險識別因子（奉核後 45 天內尚未完成招（開）標作業、無法於年度內執行完成等檢討撤案），彙整以往工程購案審查缺失完成「工程案執行檢查項目表」，使建案單位先行完成自我檢查，皆可精進預算節流功能。

預測、回饋與風險管理關係方面，整理以往研究文獻，總結整體經濟環境情勢、敵對國家軍

事威脅程度、政府當前財務收支狀況及未來趨勢、重要建軍備戰武器裝備等因素對於國防財力預測有一定影響程度；另將風險管理導入內部審核工作中，則參考相關研究（如丁天，民國 96 年）活用「風險評估」、「控制與監督」及「風險回應」等概念，來提升現行內部審核作業能力。

總之，有關「運用預算節點理念、強化主財管理效能」就是在「開源」、「節流」、「預測」、「回饋」中灌入「風險管理」理念，將作業中可能遭遇風險先期判別、分析、控制及檢討監控，再以標準作業程序方式將其處理流程標準化、執行經驗知識化，使後續主財管理工作能有如「在巨人肩膀上看世界」一般，從堅實基礎上力求強化精進。

## 陸、參考文獻

### 一、規定部分（依法令位階排序）

憲法，民國 36 年 1 月 1 日國民政府公布。

國防法，民國 89 年 1 月 29 日總統令公布。

國防部組織法，民國 89 年 1 月 29 日總統令修正公布。

預算法，民國 91 年 12 月 18 日總統令公布。

中央政府特種基金管理準則，民國 88 年 12 月 18 日行政院令修正公布。

國軍計畫預算制度－軍事戰略計畫作爲手冊，民國 96 年 6 月 1 日國防部略疆字第 0960000539 號令訂定。

國防部年度預算執行檢討、管制與考核作業



規定，民國 94 年 4 月 15 日國防部刻則字第 0940001053 號令修訂。

國防部所屬單位預算調整作業規定，民國 96 年 2 月 8 日國防部刻則字第 0960000421 號令修訂。

## 二、書籍部份（依姓氏筆劃排序）

李厚高，財政學，民國 83 年 8 月，台北：三民書局。

吳富堯，風險管理講習講義，國防部聯合後勤司令部風險管理講習資料，民國 97 年。

林立忠、劉立倫，我國預算結構分析之研究，民國 85 年 3 月，國防部專題研究計畫。

馬君梅、葉金成，我國國防預算額度估測模式，國防部專題研究計畫，民國 84 年。

黃道淵，政府特殊部會之公共財務管理－國防預算制度變革之研究，民國 94 年，台北：五南文化。

劉立倫，國防財務資源管理，民國 94 年 8 月，台北：揚智文化。

## 三、期刊論文部分（依姓氏筆劃排序）

丁天，「風險管理導入內部審核工作之探討」，主計季刊，第 316 期，民國 96 年。

王吉麟，「精進國防財務管理，提昇資源運用效益」，主計季刊，第 316 期，民國 96 年。

林意雯，「風險管理之回顧與整理」，主計季刊，第 301 期，民國 92 年。

郭國誠、陳美惠、葉正國，「國防預算佔 GDP 最適比例之研究」，95 年國防管理及軍備獲得學術暨實務研討會，民國 95 年。

黃道淵，「歲入預測及估測之方法論探討」，主計季刊，第 303 期，民國 92 年。

傅澤偉與葉育辰，「運用資料包絡分析法探討國防預算佔國內生產毛額之最適比率」，第 15 屆國防管理暨實務研討會，民國 96 年。

劉立倫、費吳琛、潘俊興，「以時間數列函數預測國防預算之研究」，國防管理學報，第 20 卷，第 1 期，民國 88 年。

劉立倫、翁慈清（2005），「大陸軍事威脅、國家經濟能力與我國國防預算因果影響關係之探討」，國防管理學報，第 26 卷，第 2 期，民國 94 年。

蕭國強，「從精進歲計業務功能談提升國防資源運用成效」，主計季刊，第 320 期，民國 97 年。

## 四、網路資源

國防部主計局特種基金處，國軍特種基金簡介，<http://10.20.45.1/homefive/> 國軍特種基金簡介.htm



**作者簡介**

黃劍雄上校，現任國防部聯合後勤司令部主計處處長，國防管理學院財管系 71 年班、國防管理學院財務正規班 78 年班、中華大學科學管理研究所 92 年班，曾任國防部主計局主計參謀官、國防部中山科學研究院主計組組長、國防部福利總處主計組組長、國防部軍備局生產製造中心主計組組長。